

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), septiembre-octubre 2025,
Volumen 9, Número 5.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5

EL IMPACTO DE LA INNOVACIÓN EN LA SUPERVIVENCIA/RENTABILIDAD DE LOS NEGOCIOS OPERANDO CON EL MODELO DE LA FRANQUICIA

THE GREEN ECONOMY AS A PEDAGOGICAL STRATEGY TO
STRENGTHEN SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP AMONG SIXTH-
GRADE STUDENTS AT SAN AGUSTÍN EDUCATIONAL INSTITUTION IN
POPAYÁN

Mtro. Jorge Vallejo Filoteo
Universidad del Caribe

Mtro. Francisco José May Hernández
Universidad del Caribe

Mtro. Farid Alfonso Pool Estrada
Universidad del Caribe

El impacto de la innovación en la supervivencia/rentabilidad de los negocios operando con el modelo de la franquicia

Mtro. Jorge Vallejo Filoteo¹

jvallejo@ucaribe.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0003-3279-849X>

Universidad del Caribe

Cancún, México

Mtro. Francisco José May Hernández

fmayh@ucaribe.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0001-6750-1940>

Universidad del Caribe

Cancún, México

Mtro. Farid Alfonso Pool Estrada

fpool@ucaribe.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0001-9701-0173>

Universidad del Caribe

Cancún, México

RESUMEN

La vorágine con la que hoy día se comportan los negocios, en donde la competencia cada vez es más férrea, el encontrar estrategias que permitan competir y abarcar participación de mercado que garantice rentabilidad y permanencia presente y futura, no es cosa fácil. El modelo de las franquicias como estrategia de expansión para abarcar más mercado, erróneamente algunos emprendedores lo perciben como alternativa por el simple hecho de adoptarlo. Si bien es cierto que de acuerdo con Sibaja (2019) el modelo de franquicias rompe paradigmas y facilita la expansión de los negocios eliminando fronteras, también lo es que, de aplicarse o utilizarse mal, evidencia errores y magnifica los mismos, exponiendo a la empresa al escrutinio del mercado e incrementa su posibilidad de fracasar. La innovación es punto relevante en el por qué, más allá del modelo de negocio, las empresas exitosas hoy día, permanecen y crecen en el mercado. El presente trabajo pretende mostrar una óptica de la importancia del rol que la innovación tiene en especial, en este modelo de negocio.

Palabras claves: Innovación, franquicia, negocio, rentabilidad

¹ Autor principal

Correspondencia: jvallejo@ucaribe.edu.mx

The impact of innovation on the survival/profitability of businesses operating under the franchise model

ABSTRACT

Given the frenetic nature of today's business landscape, where competition is increasingly fierce, finding strategies that allow businesses to compete and capture market share while ensuring profitability and present and future sustainability is no easy task. Some entrepreneurs mistakenly perceive the franchise model as an expansion strategy to reach a larger market as an alternative simply for the sake of adopting it. While it is true that, according to Sibaja (2019), the franchise model breaks paradigms and facilitates business expansion by eliminating boundaries, it is also true that, if applied or misused, it exposes errors and magnifies them, exposing the company to market scrutiny and increasing its likelihood of failure. Innovation is a relevant point in why, beyond the business model, successful companies today remain and grow in the market. This paper aims to provide an overview of the important role that innovation plays, especially in this business model.

Keywords: Innovation, franchise, business, profitability

Artículo recibido 18 setiembre 2025
Aceptado para publicación: 05 octubre 2025



INTRODUCCIÓN

Es indudable que en un mundo cada vez más competitivo y complejo, el encontrar estrategias que permitan lograr los objetivos que sumen a la consecución de la visión empresarial de cualquier empresa, independientemente de su giro o sector, es algo, no solamente necesario, sino inclusive obligado para mantenerse en una posición competitiva, incrementar las posibilidades de permanencia y poder responder a las necesidades cambiantes del mercado. De acuerdo con Porras (2024) *“Saber cómo contribuir al crecimiento de una empresa implica mucho más que solo innovar productos, ya que requiere crear un entorno donde la creatividad y el cambio sean constantes. La innovación abre puertas a nuevas oportunidades, fomenta la atracción de talento y permite anticiparse a los desafíos del mercado”*, lo que alude al hecho de que la innovación es un elemento de suma importancia para ser considerado como alternativa que permita lograr lo anteriormente referido, con una constancia en el uso de la creatividad y una permanente apertura al cambio.

En el ámbito de las franquicias, la innovación resulta ser clave para destacar más que para mantenerse operando, porque a pesar de que la marca funcione y ya esté asentada en el mercado, es importante identificar de manera continua las nuevas necesidades que demanda la sociedad para poder cubrirlas con la creación de nuevas ideas. La franquicia, si bien debe ser vista como una estrategia de expansión de los negocios para abarcar mercados con capital de terceros, en un esquema de independencia legal y económica entre el franquiciante y el franquiciatario, debe incluir dentro del contrato, apartados de compromiso de innovación continua para responder a las necesidades cambiantes del mercado, situación que difícilmente ocurre en específico en la mayoría de las franquicias desarrolladas en México y Latinoamérica, a pesar que desde su génesis si algo debe caracterizar al modelo es la innovación, ya que debe nacer precisamente de una idea innovadora, que sea exitosa y que dé pie a que otros la sigan.

En este contexto, la innovación surge como un factor potencialmente diferenciador entre las franquicias que prosperan y las que fracasan. La innovación empresarial se entiende como *“la introducción de ideas, prácticas, procesos, productos o servicios nuevos o significativamente mejorados que aportan valor”*. Puede tomar múltiples formas en una franquicia: desde innovaciones de producto o servicio (nuevos artículos en el menú de una cadena restaurantera),

innovaciones de proceso (mejoras en la logística, atención al cliente o métodos de operación), hasta innovaciones en el modelo de negocio o la experiencia del consumidor. Pero, siendo tan importante el rol de la innovación como parte del modelo de negocio “franquicia” que se desarrolla como estrategia de expansión y penetración de nuevos mercados, ¿Por qué los negocios no le dan el peso específico adecuado a la innovación dentro del mismo?

La respuesta podría encontrarse en cuanto a las características del modelo del negocio, ya que en esencia la franquicia es la réplica estandarizada de un concepto de negocio exitoso: los franquiciatarios deben seguir manuales, procedimientos y recetas probadas que garantizan uniformidad en la calidad y en la marca. Esta estandarización vuelve rígidos los procesos para asegurar la consistencia de la experiencia del cliente en todas las unidades. Por otro lado, en un entorno competitivo, las franquicias –al igual que cualquier organización– necesitan innovar para evolucionar y seguir siendo relevantes. Por tanto la pregunta que surge es ¿Existen datos que aporten evidencia de la importancia e impacto de la innovación en el modelo de negocios de la Franquicia en México que le ayuden a incrementar su rentabilidad y competitividad en su sector?

Para sentar mejor base en lo que compete a la presente investigación, definamos los términos y en su caso, características o requerimientos para un buen diseño y desarrollo de la estrategia con el modelo.

Innovación.

Con base en Jain (2023), la innovación se define como *el proceso de aportar nuevas ideas, métodos, productos, servicios o soluciones que tengan un impacto positivo y un valor significativos. Consiste en transformar conceptos creativos en resultados tangibles que mejoren la eficiencia y la eficacia o respondan a necesidades insatisfechas.* Con base en el mismo autor, *la innovación no se limita a los avances tecnológicos y abarca enfoques novedosos para la resolución de problemas, procesos, prácticas organizativas ni tampoco en innovaciones en los modelos de negocio. En esencia, la innovación implica desafiar el statu quo, pensar de forma innovadora y asumir riesgos calculados para impulsar el progreso y lograr resultados revolucionarios.* Para Drucker (1985) la innovación se entiende como *la comercialización de nuevas tecnologías generadas por un proceso de investigación y desarrollo.* Sin embargo, esto es sólo una parte de la

misma, la cual debe entenderse no como un término de la tecnología, sino de la economía. El Manual de Oslo la define como *“la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología.”*

Lo cierto es que la innovación independientemente de su definición o cómo se le conciba, está impulsada por una combinación de varios factores, dentro de los que podemos mencionar a la curiosidad, la creatividad, la documentación e investigación constante, la permanente observación aunado a un deseo de mejorar. De acuerdo con Córdova et al, *la creatividad e innovación no se pueden dejar al margen en las empresas, pues dichos elementos contribuyen al potenciamiento comercial, el crecimiento económico, el empoderamiento de las marcas, los productos, los bienes y servicios de las compañías y la incursión en nuevos mercados.*

Lo cierto es que, para innovar, es necesario desarrollar una mentalidad que esté abierta, que acepte el cambio, que no se rinda ante el fracaso, que derribe prejuicios y se atreva a proponer, a realizar cosas diferentes. Aunque muchos relacionan el término con tecnología o aportaciones digitales, lo cierto es que, la innovación puede darse en diversos contextos, como la empresa, independientemente de su giro, sector o tamaño, la ciencia, la tecnología, los sectores sociales o los servicios públicos.

La innovación en México

Con base en Parada (2024), en México el grupo de PYMES y empresas grandes, es decir 325,000 empresas, generan 60% aproximadamente del empleo pero más del 85% del PIB. De este universo, menos del 10% de empresas invierten en innovación (Desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos). Esto parecería ser un dato estadístico simplemente, pero si se considera que México ocupa el lugar número 13 dentro de las economías del mundo, debería preocupar porque podría ser un factor que impida o limite competir de manera directa con otras naciones que invierten en temas de innovación. El mismo autor hace mención de que, desde su postura, algunas de las razones por las que las empresas en México no invierten en innovación son:



1. **La empresa no está lista para innovar:** Las empresas y su nivel de madurez y de competitividad pasan por 4 etapas . 1. Estructurar (Instalar, productos, servicios, instalaciones y equipos) 2. Controlar (Mantener productos, servicios y procesos bajo control, cumplimiento de normas y estándares) 3. Mejorar (Mejorar continuamente la calidad y servicio a clientes y reducir sistemáticamente los costos y 4 Innovar (Desarrollar nuevos: productos, servicios, procesos y nuevos negocios). La mayoría de las 325 mil empresas se encuentran en las etapas de Control y Mejora. Menos del 10% están listas o ya se encuentran innovando.

2. **Enfoque al corto plazo:** La innovación requiere contar con un plan de crecimiento rentable a 3, 5 o 10 años según la naturaleza de la empresa. Las enfocadas a productos y servicios de consumo demandan 3 años al menos. Las de manufacturas y servicios de mediana complejidad de 3 a 5 años. Las de productos y servicios de alta tecnología de 5 a 10 años.

3. **La falta de métricas financieras para la innovación:** Los proyectos de innovación se ven como un gasto y no como una inversión. Además de la inversión en innovación como porcentaje de las ventas, las empresas deberían de seguir celosamente otros indicadores como : % de ventas de nuevos productos desarrollados en los 3 últimos años; % del UAFIRDA (Utilidad) proveniente de proyectos de innovación; Valor Presente Neto del Portafolio de proyectos de innovación; % de la creación de nuevo valor económico en el plan estratégico de mediano y largo plazo que esperamos provenga de la innovación.

4. **La falta de un modelo sistemático para innovar:** La innovación es un proceso complejo donde se requiere de manera continua monitorear: a) La Creación de Valor a Clientes, Accionistas, Empleados, Proveedores y Sociedad; b) Plan Estratégico de Crecimiento Rentable; 3. Análisis del entorno; c) Portafolio de Proyectos; d)Competencias del personal para innovar ; e) Organización; f) Infraestructura y Recursos y f) una Cultura para impulsar la innovación.

5. **Mayor cantidad de estímulos e incentivos fiscales del gobierno a las empresas para proyectos de innovación de las empresas:** La inversión en proyectos de innovación conlleva riesgos para las empresas, en especial aquella innovación semi radical y radical que le dan patentes y ventajas competitivas significativas. El gran reto aquí es disminuir el riesgo y aumentar el monto y la facilidad de obtención de los estímulos fiscales existentes en el país.

La innovación por tanto no es tema menor, es un tema relevante en el mundo empresarial. Con base en Anlló y Ramos (2007), la creatividad e innovación deben verse como un motor que lleva a las compañías a garantizar su supervivencia, progreso económico y sostenimiento en el mercado, desde el ofrecimiento de productos originales que captan el interés del mercado. Aguilera y Becerra (2012) explican que "la creatividad e innovación constituyen la búsqueda de nuevas alternativas que permitan contrarrestar los efectos de la competencia y los drásticos cambios comerciales a nivel mundial". Diversos autores como Castillo (2013) y Arraut et al (2011), coinciden en que dichos componentes (creatividad e innovación), permiten a las empresas mayores posibilidades para renovarse constantemente frente a los desafíos que se presentan en los mercados empresariales.

¿Qué consigue una empresa que innova? De acuerdo con el portal sintetia.com, existen 3 indicadores fundamentales a tener en cuenta para tratar de medir y responder a la pregunta:

1. La relación de la innovación con las ventas de la empresa
2. La relación de la innovación con las exportaciones
3. El impacto de la innovación empresarial en la oferta y cartera de productos de la empresa.

Franquicias en México.

Diversos artículos e incluso libros, se han escrito referente al desarrollo de las franquicias en México y la definición de éstas. Autores como Feher, Ortega y Alonso, por mencionar algunos, han detallado el proceso de conversión de un negocio tradicional a franquicia, destacando el peso específico que cada elemento que debe integrarlo tiene, por lo que cuando hablamos de franquicias debemos tener claridad respecto a que, desde el punto de vista de negocios, es una estrategia de expansión para abarcar mercados con capital de terceros en un esquema de independencia legal y económica entre el franquiciante y el franquiciatario. Al momento de definir el concepto encontramos que el Instituto Mexicano de la Protección Industrial (IMPI), menciona que en el artículo 142 de la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial, dice que: *“Existirá franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se la concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca,*

*tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que esta se digne”, por su parte May (2011) menciona que “Es un formato de negocio con posicionamiento de marca que permite la explotación de un concepto, probado en su viabilidad por un emprendedor denominado franquiciante a través del otorgamiento de los derechos a otro emprendedor inversionista denominado franquiciatario, cuya unión o alianza se estipula bajo las cláusulas de un contrato de franquicias”. González (2023), la define como “un método de **distribución de productos o servicios** en el que intervienen un franquiciador, que establece la marca o nombre comercial de la marca y un sistema de negocio, y un franquiciado, que paga un canon y a menudo una cuota inicial por el derecho a hacer negocios bajo el nombre y el sistema del franquiciador”.*

Algo importante a destacar es que, de acuerdo con la Asociación Mexicana de Franquicias, el modelo de negocios cuenta en México con más de 1,500 marcas activas, una generación superior al millón de empleos y una participación estimada del 5% del PIB nacional, el país se posiciona como el quinto más importante para el sector franquicias a nivel mundial. Adicional a lo anterior, la misma asociación menciona que el modelo tiene una tasa del 85% de supervivencia a cinco años, lo que convierte esta figura en una opción segura, rentable y sostenible para quienes buscan emprender o diversificar sus ingresos.

Importancia del rol de la innovación en las franquicias

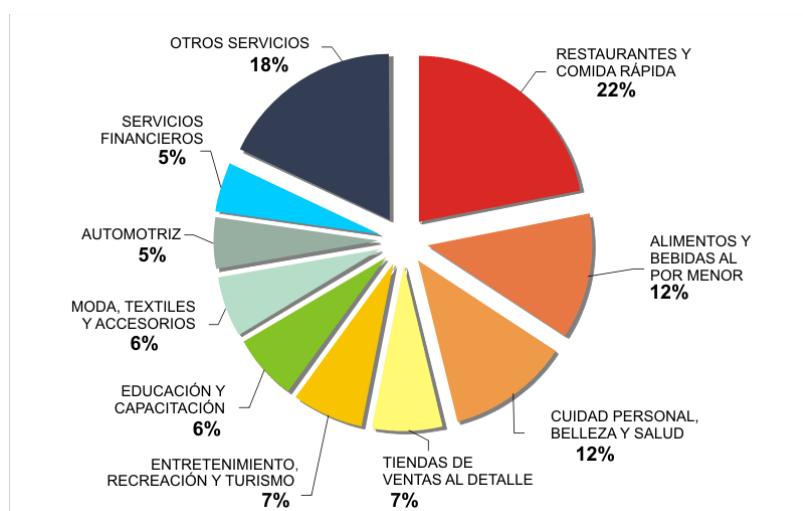
Teniendo mayor claridad respecto a lo que es la innovación y el modelo de negocio de las franquicias, resulta interesante ver la relación de la primera en cuanto a su impacto para la supervivencia de la segunda. La innovación dentro de una franquicia puede definirse de manera análoga a otros contextos empresariales: implica la implementación de novedades que generan valor añadido en una de tres vertientes, ya sea para el cliente (mercado), para los franquiciatarios o para el franquiciante, aunque hay quienes aluden al hecho que una cuarta vertiente sería para la industria a la cual pertenecen. Estas novedades pueden ser innovaciones de producto (introducir bienes/servicios nuevos o mejorados), innovaciones de servicio (nuevas formas de entregar valor al cliente de forma intangible), innovaciones de proceso (cambios en la forma de operar, producir o distribuir) u organizacionales (nuevas prácticas gerenciales, nuevos

esquemas de colaboración, etc.). Muchas franquicias tienden a enfocarse en *innovaciones incrementales* (mejoras graduales, compatibles con el concepto existente), más que en innovaciones radicales que podrían alterar fundamentalmente el modelo de negocio. Esto se debe a que la propuesta central de la franquicia ya fue validada; el margen de innovación suele estar en adaptar esa propuesta a nuevas condiciones o en *extenderla* con complementos. La innovación, desde el punto de vista de los despachos mexicanos especializados en la consultoría en franquicias, juega un papel preponderante al momento de utilizar el modelo como estrategia para la consecución de objetivos de la empresa / negocio. Con base en el portal mundofranquicia.com, *Si por algo se caracteriza el modelo de franquicia es por la innovación, ya que nace precisamente de una idea innovadora, que es exitosa y que da pie a que otros la sigan (sic)*. Por su parte franquiciashoy.com, subraya que *en un mercado en constante evolución, la innovación y la adaptación son claves para el éxito a largo plazo de una franquicia. La capacidad de adaptarse a las nuevas tendencias y a las necesidades cambiantes de los consumidores es fundamental para mantenerse relevante y competitivo en el mercado. Además, la innovación continua puede ayudar a diferenciarse de la competencia, atraer a nuevos clientes y mejorar la lealtad de los existentes*. Si apreciamos a detalle las afirmaciones anteriores, podemos deducir que es necesario tener una idea innovadora al momento de aspirar a desarrollar el modelo, misma que debe ser analizada, evaluada y determinada en su grado de innovación por la empresa consultora, a fin de no manualizar o reproducir un modelo que formaría parte del “montón”, causando a la postre decepción y pérdida económica al empresario contratante; sin embargo, no es raro que algunos empresarios con un negocio exitoso en su entorno, creen que lo que les funciona, como les funciona, con quienes les funciona, sea suficiente para convertirse en franquicia y que con eso lograrán una ventaja competitiva sobre los demás negocios del mismo giro, es decir, parecería que la innovación fuera, convertir su negocio en franquicia a pesar de vender lo mismo y de la misma forma que sus competidores, pasando por alto algo primordial, en la vida como en los negocios la única constante es “el cambio”.

Es importante considerar lo mencionado por Parada (2024) cuando hace mención de las razones por las que las empresas no innovan, en donde en la segunda razón argumenta que: **“La innovación requiere contar con un plan de crecimiento rentable a 3, 5 o 10 años según la naturaleza de la**

empresa”, si tomamos en consideración que, con base en información obtenida en diversos foros como las ferias de franquicias y expo franquicias que se organizan de manera continua en diversas entidades, en este caso de México, en los cuales la mayor parte de las marcas que se promocionan bajo el modelo expiden contratos por dos años en promedio, ¿Cómo podría un franquiciatario ser parte de las innovaciones que la marca debe desarrollar si el contrato es tan corto?. Retomemos la segunda razón donde se hace referencia que las empresas enfocadas a productos y servicios de consumo demandan 3 años al menos. ¿Por qué es relevante este punto? Porque de acuerdo con la firma Aranday y Asociados, la distribución por giro de negocio en México en materia de franquicias se distribuye de la siguiente manera:

Fig. 1 Obtenida de aranday.com



Con base en esta gráfica, es importante caer en cuenta que prácticamente el 100% de las franquicias en México están en el rubro de productos o servicios de consumo, esto si consideramos que de acuerdo con el Centro Europeo de Posgrado (CEUPE) se entiende por **consumo** al *acto de utilizar un producto o servicio con el fin de satisfacer una necesidad o deseo*. Un ejemplo de consumo serían las acciones diarias de usar servicios básicos, como la electricidad, el agua potable, y el gas doméstico, al igual que pedir comida, comprar ropa, bebidas, etc.

Entonces *¿Cómo están innovando (o no) las franquicias en México y qué factores internos y relacionales influyen en su capacidad innovadora?* En esta investigación se aborda esa pregunta analizando la literatura científica reciente. Se presta atención especial a elementos clave sugeridos tanto por expertos como por investigaciones empíricas: la cultura organizacional y

apertura a nuevas ideas dentro de las franquicias; los procedimientos operativos y cómo se pueden flexibilizar sin perder control; la relación franquiciante-franquiciatario; los procesos de gestión de conocimiento y aprendizaje; la promoción de la creatividad; y la gestión de la propiedad intelectual e industrial asociada a las innovaciones en la red de franquicia. Asimismo, se buscan identificar casos documentados en la literatura –si los hay– de franquicias innovadoras en el sureste de México, una región donde el modelo ha cobrado importancia (por ejemplo, en polos turísticos como Cancún y la Riviera Maya) pero que ha sido poco estudiada académicamente.

METODOLOGÍA

Para abordar el objetivo planteado, se realizó una revisión integrativa de la literatura centrada en estudios publicados en los últimos seis años (2019-2025) y en el caso de Quintana Roo del período 2005-2025, relativos a innovación en franquicias, con especial interés en el contexto mexicano. La estrategia de búsqueda incluyó bases de datos académicas internacionales (Scopus, Web of Science) y regionales (Redalyc, Scielo, Dialnet), así como motores de búsqueda académica (Google Académico), utilizando palabras clave en español e inglés. Entre las palabras utilizadas se incluyeron: “*innovación en franquicias*”, “*franchise innovation*”, “*franquicias México*”, “*franchising AND innovation*”, “*organizational culture franchising*”, “*franquiciatario innovación*”, “*franchisee innovation*”, “*franchisor franchisee relationship*”, “*Franquicias en Quintana Roo*”, entre otras combinaciones. Asimismo, se rastrearon artículos que desarrollaran específicamente los ejes de análisis mencionados (cultura organizacional, procedimientos, relación franquiciante-franquiciatario, apertura a nuevas ideas, aportación de la innovación, etc.), así como casos o estudios empíricos en México o América Latina. Cabe señalar que la búsqueda específica de documentación académica sobre franquicias en el sureste de México no arrojó resultados sustantivos, salvo alguna publicación realizada por Sipse (2023) referente a mencionar Cancún, Mérida y Tuxtla Gutiérrez como polos emergentes de franquicias; y documentos escritos por May (2010) “*La franquicia en la mipyme como estrategia de sobrevivencia para el emprendedor en épocas de crisis, caso Benito Juárez, Quintana Roo*” y “*La efectividad del*

plan nacional de franquicias para las mipyme en México, caso municipio Benito Juárez, Quintana Roo” (2009), este punto por tanto, constituye una brecha interesante de conocimiento a aprovechar.

Hallazgos

Es interesante lo que la literatura arroja, toda vez que contrario a lo que pueda percibirse a simple vista en el entorno de este modelo de negocios, los hallazgos de la revisión ponen de relieve que la innovación en las franquicias mexicanas (y de las franquicias en general), es un fenómeno complejo que combina factores humanos, organizacionales y contractuales. Un primer punto de discusión encontrado en la revisión literaria y que merece la pena destacar es que, contrariamente a cierta percepción popular, la innovación *sí es posible y ocurre* dentro de las franquicias, aunque típicamente de formas incrementales (entendiendo por esto la introducción de pequeñas mejoras específicas para aumentar el rendimiento, la funcionalidad, la eficacia y la experiencia general del usuario) y frecuentemente invisibles al gran público. Es decir, las franquicias no están condenadas a la rigidez absoluta; más bien, *la capacidad de innovar se convierte en una fuente importante de ventaja competitiva* entre distintas cadenas de franquicias. Aquellas redes que logran institucionalizar la mejora continua y adaptación mantienen su vigencia y crecimiento, mientras que las que no, corren el riesgo de estancarse.

Otro aspecto a destacar dentro de los hallazgos, es el balance entre estandarización y flexibilidad. En la práctica, las franquicias deben navegar una línea delgada: suficiente estandarización para garantizar la esencia de la marca y las eficiencias de escala, pero suficiente flexibilidad para permitir la adaptación local y la incorporación de mejoras. La revisión sugiere que en los últimos años muchas franquicias están desplazándose ligeramente en el espectro hacia mayor flexibilidad en ciertos ámbitos. Esto puede deberse a cambios generacionales (franquiciadores más jóvenes dispuestos a experimentar), o a lecciones aprendidas durante la pandemia (cuando la rigidez significó perder negocio, mientras que quienes improvisaron mantuvieron ingresos). Un ejemplo es la aceleración de la transformación digital en franquicias de comida y retail en México: empresas que jamás habían considerado venta en línea o por aplicaciones tuvieron que implementarla sobre la marcha en 2020. Los franquiciantes que

permitieron a sus franquiciatarios usar plataformas de delivery externas, medios de pago digitales, etc., sobrevivieron mejor. Esto probablemente marque un precedente: ahora hay una mayor conciencia de que la capacidad de respuesta rápida –que implica cierta descentralización en la toma de decisiones operativas– es vital. Aunque es claro que de no haberse dado las circunstancias que “obligaron” al movimiento y la reacción, estos cambios no se hubieran dado o se hubieran postergado. Con base en Nguyen (2020), es previsible que hacia el futuro, los manuales de operaciones incluyan *protocolos para innovación/adaptación en crisis*, formalizando esa flexibilidad por necesidad.

En cuanto a casos específicos mexicanos, si bien la literatura académica directa es limitada (un hallazgo en sí mismo), podemos inferir algunas tendencias: México tiene una mezcla interesante de franquicias nacionales e internacionales. Las internacionales traen consigo prácticas de innovación probadas en otros mercados, pero a veces tropiezan con la adecuación cultural. Las nacionales, por su parte, compiten en ingenio local. Basándonos en el mercado de las pizzas, se estima que los mexicanos consumimos más de 120 millones de pizzas al año y en el país ocupa el segundo lugar en preferencia de consumo después de los tacos y del que la consultora Research and Markets estimó que, para 2023, el mercado global de pizzas tendrá un valor de 233,260 millones de dólares (mdd), con un crecimiento anual de 10.17% entre 2019 y 2023.

Tomando como referencia a la franquicia mexicana *Benedetti's Pizza* con aproximadamente 100 locaciones en el país (analizada en un artículo de 2019), logró ganar cuota de mercado compitiendo con gigantes globales mediante innovaciones en su modelo de negocio, como eliminar el reparto a domicilio (costoso) enfocándose en carry-out y apertura de muchas tiendas pequeñas. Esa estrategia disruptiva llevada a cabo por esta franquicia, ya era llevada a cabo por la franquicia de *Little Caesars* (franquicia de origen estadounidense, pero adoptada localmente) la cual cambió la forma en que se compete en el segmento, obligando incluso a Domino's a ofrecer opciones de entrega inmediata. Es decir, una innovación en el modelo operativo dentro del contexto de franquicia alteró el panorama competitivo en México. Este caso ilustra cómo las franquicias pueden ser vector de innovación sectorial: cuando una innova, las demás –franquicias o no– reaccionan. (Vargas, 2017)

Continuando con la referencia de Benedettis Pizza, es interesante lo que ellos perciben como Innovación, ya que con base en Cubas (2023), en entrevista con Mario Briceño, Director General de la compañía, refieren que trabajan la innovación de manera constante y de forma disruptiva por ser parte del ADN de la empresa. Con 40 años en el mercado las innovaciones que destacan son:

- a) Incorporación de ajonjolí en las orillas de las pizzas
- b) Salsa chimichurri en todas sus pizzas
- c) Creación de su mega pizza de 80 cms y 40 rebanadas de pizza.

Con base en el mismo Briceño, innovan en sabor, presentación, forma de producto y combinaciones de ingredientes y creación de especialidades como la “máxima”.

Sin embargo, un año después, de acuerdo con Valencia (2024), la marca ha experimentado una disminución en su desempeño, con el cierre de más del tercio de sus sucursales, aproximadamente 50 en total, y una reducción considerable en las ventas en las ubicaciones que siguen con vida con la afectación natural de la rentabilidad de sus franquiciatarios. Preocupados más por la venta de productos a la cadena que por brindar asesoría y apoyo a sus franquiciatarios - principal preocupación de un franquiciante de clase mundial- el equipo de Briceño vio desvanecerse el legado del fundador de la marca en 1983, el Dr. Baeza, delante de sus ojos sin hacer nada al respecto. Un grupo de franquiciatarios multiunidades, exitosos en otras áreas empresariales y giros, hoy cuentan con un restaurante y equipos viejos y una marca que no puede competir con las grandes cadenas, por lo que muchos han optado por dejar la marca, incluyendo al mismo Briceño que fue cerrando sus propias unidades en su totalidad dando un mensaje incorrecto a sus franquiciatarios ante la adversidad.

Comparando Little Caesars con Benedettis se encontró lo siguiente, Fundada en 1959, Presencia de Little Caesars en México: Con 499 locales, Little Caesars se ha establecido como un jugador clave en la industria de la comida rápida y posee ya el 14% del mercado nacional. Factor clave de su éxito, es la innovación constante

En su sitio web, Little Caesars informa que ha sido nombrada como “Mejor valor en Estados Unidos” durante los últimos doce años (según una encuesta nacional de clientes de restaurantes).

Los productos estrellas de su menú

Little Caesars ha ganado la fidelidad de sus clientes gracias a sus productos estrella, entre los que destacan:

- **Hot-N-Ready:** Se refiere a pizzas recién salidas del horno, listas para llevar sin esperas.
- **Crazy Bread:** Una orden de ocho palitos de pan de pan horneados con una combinación especial de sabores y especias, acompañados de salsa de tomate.
- **Deep!Deep! Dish Pizza:** Una pizza cuadrada de queso y **pepperoni**, con orilla rellena de queso.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es indudable la diferencia en cuanto a la importancia que algunos de los negocios operando bajo el modelo de franquicias le dan a la innovación, ya que es factor clave para su éxito y consecuente diferenciación respecto a sus competidores. La filosofía y cultura respecto al tema es algo arraigado en las empresas que, siendo franquicia, se extienden a diversas latitudes permitiendo la tropicalización del concepto a través del estudio cuidadoso del mercado al cual se introducirán. No es casualidad la permanencia de marcas reconocidas a nivel global, que a pesar de los años persisten y se mantienen en el gusto, no solo de la gente, sino de los inversionistas, ya que se adecúan a los tiempos, a las generaciones y a los gustos y preferencias del mercado manteniendo su esencia, y que, lejos de contraerse, como en el caso de algunas franquicias mexicanas, se expanden y penetran latitudes más allá del continente en el cual se crearon.

Resulta pertinente y urgente que los negocios que operan y aún más, los que deseen operar bajo el modelo de franquicia, incluyan una visión de innovación en su negocio, se capaciten en la materia, incluyan en su estructura organizacional el departamento de Investigación y Desarrollo (I + D) o en su caso, contraten despachos o consultores en materia de innovación, de igual manera, que su visión empresarial sea a largo plazo con objetivos claros y estrategias enfocadas en el mercado, en donde, si la franquicia es la opción, abordarla de manera seria y con claridad de alcances.

El realizar investigación más profunda donde se perciba la correlación entre innovación y rentabilidad de un negocio operando bajo el modelo de franquicia, podría aportar datos valiosos que permitan a la vez, innovar en la literatura de un tema que muchos abordan pero en el que pocos aportan nuevas

visiones, pero con datos reales y de fuentes primarias. La suma de voluntades de diversos investigadores de distintas instituciones educativas interesados en el tema, podría representar una sinergia que sin duda, abriría una nueva veta de investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, C. A., Becerra, P., y Patricia, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión* (32), 1-26. México.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932002>
- Alonso, M. (2010). *Manual del franquiciado*. Almuzara.
- Anlló, G., y Ramos, A. (2007). *Innovación, estrategias empresariales y oportunidades productivas de las firmas extranjeras en Brasil y Argentina*. IPEA.
- Arraut, C., Sánchez, D. H., y Novoa, M. (2011). Impacto del programa emprendedor en la Universidad Tecnológica de Bolívar mediante un análisis a través de SPSS. *Revista EAN*, 71(2), 184–194. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602011000200013
- Córdoba, E., Castillo, J., y Castillo, N. (2018). Creatividad e innovación: Motores de desarrollo empresarial. *Lámpsakos*, 19, 55–65. <https://doi.org/10.21501/21454086.2663>
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. Harper & Row.
- Feher, F. (2001). *Las franquicias: un efecto de la globalización*. McGraw Hill.
- Jansa, S. (2010). *Resumen del Manual de Oslo sobre Innovación*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. <http://portal.uned.es/portal/p>
- May, F. 2010 “La franquicia en la MIPYME como estrategia de sobrevivencia para el emprendedor en épocas de crisis, caso Benito Juárez, Quintana Roo”. ED. IBFR
- Ortega, E. (2017). *La franquicia: Todo lo que siempre quiso saber sobre el sistema comercial de mayor éxito en el mundo*. Arazandi. España
- Sibaja, J. (2019). Como convertir mi negocio en franquicia y aumentar las ganancias y el valor de marca exponencialmente, Ed. RED.
www.franquiciasred.com/uploads/6/0/3/4/60342651/libro_cómo_convertir_mi_negocio_en_franquicia_3b_ed.pdf



Webgrafía

- Abdul Ghani, M. F., Hizam-Hanafiah, M., Mat Isa, R., y Abd Hamid, H. (2022). A Preliminary Study: Exploring Franchising Growth Factors of Franchisor and Franchisee. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 138. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030138>
- Aranday & Asociados. (26 de junio, 2025). *Expertos en franquicias*. Aranday. <https://aranday.com/nfrmssct.html>
- Apuesta Franquicias. (2023, septiembre 21). *Descubre cómo las franquicias en México están cambiando para aprovechar las nuevas tendencias del mercado*. <https://ckfranquicias.com/2023/09/21/descubre-como-las-franquicias-en-mexico-estan-cambiando-para-aprovechar-las-nuevas-tendencias-del-mercado/>
- Centro Europeo de Posgrados. (s. f.). ¿Qué es el consumo? www.ceupe.com/blog/consumo.html
- Clarín. (s. f.). Cajita feliz: Historia de un clásico, su creadora chilena y los juguetes raros que aparecieron. *Clarín Internacional*. https://www.clarin.com/internacional/cajita-feliz-historia-clasico-creadora-chilena-juguetes-raros-aparecieron_0_C5BC4qEyt.html
- Forbes México. (s. f.). Las 10 franquicias mexicanas más importantes. Forbes. <https://forbes.com.mx/las-10-franquicias-mexicanas-mas-importantes/>
- González, X. (2023). Franquicia: Qué es, cómo funciona y cuáles son sus ventajas. *OBS Business School*. <https://www.obsbusiness.school/blog/franquicia-que-es-como-functiona-y-cuales-son-sus-ventajas>
- Gobierno de México. (s. f.). Industria y comercio: Innovación. Secretaría de Economía. <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/industria-y-comercio-innovacion>
- Granados Calvo, P. (s. f.). 4 tipos de innovación. <https://www.linkedin.com/pulse/4-tipos-de-innovación-paul-granados-calvo/>
- Ideascale. (s. f.). ¿Qué es la innovación? *Blog de Ideascale*. <https://ideascale.com/es/blogs/que-es-la-innovacion/>
- Jain, N. (2023, julio 15). Innovación empresarial y crecimiento de la empresa. *EGADE Business School Blog*. <https://blog.egade.tec.mx/innovacion-empresarial-crecimiento-empresa>



Mundo Franquicia. (s. f.). Innovación: Elemento clave en la franquicia.

<https://www.mundofranquicia.com/actualidad/noticias/innovacion-elemento-clave-franquicia/>

Parada, J. (s. f.). ¿Por qué no invierten en innovación las empresas en México? *El Universal*.

<https://www.eluniversal.com.mx/opinion/jaime-parada/por-que-no-invierten-en-innovacion-las-empresas-en-mexico/>

Sintetia. (s. f.). *El impacto económico de la Innovación empresarial*. [www.sintetia.com/el-impacto-](http://www.sintetia.com/el-impacto-economico-de-la-innovacion-empresarial/)

[economico-de-la-innovacion-empresarial/](http://www.sintetia.com/el-impacto-economico-de-la-innovacion-empresarial/)

Valencia, J. (2 de febrero, 2024) *Cambio directivo de Benedetti's Piza: Una mirada al futuro*.

www.merca20.com/cambio-directivo-en-benedettis-pizza-una-mirada-al-futuro/

